

项目型组织的流程之舞 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E5_9E_8B_E7_c41_65872.htm 流程管理就像一场舞蹈，舞技高的企业在管理的舞台上舞出优美的曲线。他们在这场舞蹈中，强化了组织的战略分解和执行，规范和精细了业务操作，提高了客户和市场的关注程度，缩短了内外部响应时间，降低了成本，减少会议和协调工作量以解放CXO、传递绩效压力达到各谋其政、充分应用信息技术和实现组织的持续改进等。应用流程管理带来的好处可谓多多，只是最初这场舞蹈没有得到广泛的参与，还仅仅局限在生产与制造企业。如今已经有更多的行业或组织，如项目型组织、政府机构、服务行业等，参与到这场舞蹈中。流程管理不再像福特汽车的生产线一样，仅仅改善工厂作业绩效，而成为一套系统性的组织运营管理方式。但项目型组织是不是能够跳好这场舞呢？就像没有包治百病的灵丹妙药一样，流程管理并非适合任何类型的组织。不同类型的企业或组织在实施流程管理时需要量体裁衣，注意采用正确的方式和方法。一些企业的实践表明，如果使用或实施不当，不但达不到应有的效果，有时甚至还会起相反作用。项目型组织是一种常见的组织，是指那些一切工作都围绕项目进行、通过项目创造价值并达成自身战略目标的组织，其中包括企业、企业部门或事业单位、政府机构以及其它研究或咨询机构。作为一种典型的组织类型，项目型组织应该如何正确应用流程管理的思想和方法呢？项目型组织不能走寻常路 人们将组织的经济活动分为营运性(operation)活动和项目（project）性活动两大类。企

业常规意义上的流程管理是在日常生产营运环境下进行的，这样的运营环境具有相对稳定不变的特点，比如管理组织、生产环境、产品种类以及其它生产要素等；而项目的工作环境则很不同，不管是工程建设类项目还是IT或研发类项目，由于项目的一次性以及项目中存在的太多不确定性因素，项目的环境是非常不稳定的，发生变更是经常性的事情，所以项目中的大部分工作通常是通过项目计划而不是完全按照流程的方式来完成的，项目的某些工作很难按照一套固定不变的、僵化的流程来执行。即使可以制定一套适合于某一项目的工作流程，该流程也只不过是适合这个项目而已，该流程一般不会适合于其它项目，即使两个项目的交付成果完全一致。比如两栋设计方案完全一样的商品房，但由于项目的时间、地点、客户、供应商甚至项目组织都变了，流程就不可能是通用的，需要重新修改以适合变化了的情况。而常规意义上管理的流程是长期保持不变的，除非需要进行优化处理，否则是不会轻易改变，比如麦当劳的采购流程。另外，项目过程中经常涉及到与组织外部的各种单位发生关系，这些单位有各自的工作方式、方法和管理文化，比如供应商、设计单位、施工单位、研究机构等，除非与它们建立了伙伴关系并达成高度一致，否则它们通常不会遵守其它组织所制定的工作流程。

项目型组织的流程舞姿

项目的主要工作内容是完成项目各个阶段的交付成果，比如产品设计图纸或者产品设计说明书、最终的项目产品等，具体工作包括调研、设计、开发（生产）、测试、服务等，我们将这种工作统称为实施性工作。除此之外，项目团队还必须完成其它相关的行政和管理性工作，比如项目立项、阶段性验收、项目采购、合

同管理等，这类工作就是管理性工作。这两类工作都需要消耗组织的资源，并且大都涉及到跨岗位、部门甚至跨组织的边界处理问题。将这两类工作区别开来是因为这两种合作适合于采用不同的方式进行管理。管理性工作是项目型组织内具有共性的工作，是组织中经常和重复性发生的工作。以三峡工程这个项目为例，在整个三峡工程建设期内，仅大型土建和机电设备子项目的招标过程就达到上百次之多，对这样的管理性工作，必须加大规范和精细化管理的力度、减少管理的任意性和粗放性，而这些正是流程管理所能解决的问题。而项目中的实施性工作是个性化极强的工作，因项目以及项目的不同阶段而表现出千差万别的特点，比如某单元工程混凝土的浇筑、某个软件子模块的设计，这些工作虽然可以采用标准化的工作框架或模板，但由于不确定性因素太多而需要在现场管理时具有足够的灵活性，对这种工作采用项目计划和控制的方式进行管理是比较合适的。基于以上的分析，我们还可以将项目型组织分为管理型组织和实施型组织。管理型组织是以管理为主的组织，比如一些基本建设项目的业主（甲方）单位、监理单位，以及一些将具体业务完全外包的总包性企业或管理性部门（如一些银行的IT部门）、研究机构或政府组织，这些组织实际上并不从事太多具体的项目实施工作，而是以项目采购管理的方式获得项目产品以及项目产品的运行和维护管理。这样的组织适合采用流程的方式进行管理。而实施性组织则是以执行项目的具体工作为主（通常是指项目的乙方）的组织，比如设计院、软件开发商、咨询公司、建筑施工或安装施工以及其它服务性组织，这些组织当然也存在大量的管理性工作，这部分工作同样可以

采用流程管理的思路，但其主要工作内容是项目具体交付成果的实现，这部分工作不适合使用流程的方式来执行，只能采用计划管理的方式。协调之美 当组织规模发展到一定的程度后，就需要建立不同的部门和岗位进行分工协作以共同完成一项工作。随着沟通渠道的增加，本位主义或部门壁垒的形成，跨组织/跨部门/跨专业和跨岗位之间的工作协调问题便成为大中型组织所遇到的最棘手问题（大企业病问题）。如何解决这个问题呢？流程管理提供了一个理想的解决方案，在企业常规的流程结构体系中，通过分级流程描述和流程责任矩阵很好地解决了组织运营中跨部门和岗位的工作协同问题。项目型组织在实施项目过程中，同样面临着大量跨组织/专业/部门/岗位的协调问题。比如同一项目中土建、电气和机电设备等跨专业之间的工作界面，业主、设计、监理和承包商之间跨组织的工作界面，研发项目中的市场营销、工程、采购、生产、财务和质检等跨部门之间的工作界面，这些界面关系的处理是项目是否顺利进展甚至能否取得成功的关键。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com